

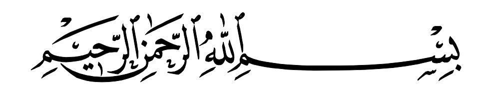
البنك الإسلامي للتنمية
المعهد الإســـلامي للبحــوث والتدريب
جدة – المملكة العربية السعودية

محاضرة
التخطيط والموازنات فى إدارة صناديق الأوقاف

إعـداد
دكتور/ محمد عبد الحليم عمر
أستاذ المحاسبة – مدير مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى
جامعة الأزهر

ندوة حول: التطبيق المعاصر للوقف
تجربة صناديق الأوقاف وآفاق تطبيقها فى المجتمع الإسلامى فى روسيا

فى الفترة من 14-2004/6/17م
بمدينة قازان – جمهورية تتارستان



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين.

أمـــا بعد

الوقف من الآليات الإسلامية التى تعمل فى مجال التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة، ويظهر ذلك فى الآتى:

- فإسلامية الوقف تظهر في أنه ليس من أجل الشهرة وكسب ولاء المجتمع أو خلود الذكر للواقف أو حتى انطلاقاً من الدوافع الإنسانية كما في نظام الترست الغربي وإنما الدافع الأول له ابتغاء وجه الله عز وجل والامتثال لأمره فى قوله عز وجل ﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾[1] وهو يجسد الصورة العملية للصدقات الجارية التى يستمر نفعها وبالتالى الثواب عليها لقول الرسول ρ «إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاث: إلا صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له»[2].

- وهو يعمل فى مجال التنمية التى تعنى إضافة إلى رأس المال الاجتماعى التكافلى، وهى تنمية مستدامة لأن الوقف يقوم على حبس أصل رأسمالى ثابت وتمتد الاستفادة منه ببقاء الأصل الذى يطول عمره الإنتاجى بالإعمار والتجديد المستمرين.

- وآثاره التنموية تظهر فى المجالات الاقتصادية بما يعنيه الوقف من كونه مشروعاً استثمارياً يحقق قيمة مضافة ويعمل على تشغيل الطاقات والإسهام فى الإنفاق العام وزيادة الدخل القومى، كما تظهر آثاره فى المجالات الاجتماعية والبشرية والثقافية لتنوع الأغراض التى يوقف عليها مثل المساجد والمدارس والمكتبات والعلاج ورعاية الطبقات الفقيرة بما يساهم في علاج كل من فقر الدخل وفقر القدرة.

ولقد أثبت الوقف نجاحه فى الواقع العملى حيث كان من أهم العوامل التى ساندت الحضارة الإسلامية فى عصرها الذهبى ومازالت آثاره مستمرة حتى الآن ممثلة فى الأوقاف الموروثة من الأجداد والمنتشرة فى البلاد الإسلامية، ولكن للأسف مر زمن توقف فيه إنشاء أوقاف جديدة وساءت أحوال الأوقاف القائمة، ثم جاءت الصحوة الإسلامية المعاصرة وكان الوقف أحد مجالات الاهتمام فيها، وهو اهتمام مطلوب للآتي:

- لإحياء إحدى سنن الإسلام وتأكيد صلاحية الشريعة الإسلامية لكل زمان ومكان.

---

1) **سورة البقرة، الآية 195**

2) **صحيح مسلم باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته ح 1631 [الأسطوانة المدمجة – المكتبة الألفية للسنة النبوية].**

- لما يشهده العالم من تغيرات وتحديات في ظل العولمة التى تعمل على تقليص دور الحكومة الاقتصادى، ونشر نظام اقتصاد رأسمالية السوق الحرة الذى فشل فى تحقيق العدالة الاجتماعية وما ترتب عليه من اتساع نطاق الفقر وزيادة الفجوة بين الأغنياء والفقراء، ومحاولات العالم البحث عن آليات لعلاج ذلك وتوجهه نحو تطبيق صورة مشابهة للوقف الإسلامى فيما يعرف بالترست بل وتطبيق الأوقاف ذاتها فى تمويل الجامعات والمستشفيات.
- ما تعانى منه الأوقاف القائمة من مشكلات من أهمها قلة إنشاء أوقاف جديدة، وضآلة العائد من الأوقاف القائمة، وخراب الكثير من أعيان الوقف، والاعتداء على أموال الوقف سواء من المواطنين أو الحكومات.

وبالنظر فى كل ذلك نجد أن الأمر يتعلق بنقص الوعى بأهمية الوقف من ناحية وسوء إدارة الأوقاف ناحية أخرى، ومن هنا بدأت الجهات الرائدة فى مجال الصحوة الوقفية بالعمل على علاج ذلك بأساليب شتى وكان من أهم هذه الأساليب «الصناديق الوقفية»[1] والعمل على استخدام كل الأساليب الجيدة فى الإدارة والتى من بينها «التخطيط والموازنات التخطيطية» وهذا هو موضوع هذه المحاضرة الذى نبدأها بالتعرف على الصناديق الوقفية باعتبارها الإطار التنظيمى الذى يتم التخطيط وإعداد الموازنات لأعمالها، ثم نلى ذلك بالتعرف على التخطيط والموازنات من حيث المفاهيم الأساسية والأهمية وما تجب مراعاته عند إعدادها للصناديق الوقفية، وأخيراً وضع نماذج للموازنات في هذه الصناديق، وبذلك تنظم المحاضرة في الأجزاء التالية:

الجزء الأول: التعريف بالصناديق الوقفية.

الجزء الثانى: التخطيط والموازنات – المفاهيم والتأصيل وأسس الإعداد.

الجزء الثالث: الجوانب التطبيقية للتخطيط والموازنات في الصناديق الوقفية.

---

1) **من الجهات الرائدة فى مجال إنشاء الصناديق الوقفية الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت.**

الجزء الأول
التعريف بالصناديق الوقفية

سوف نتناول في هذا الجزء التعريف بالصناديق الوقفية بالقدر والكيفية التى تساعد على إعداد التخطيط والموازنات فيها وذلك في الفقرات التالية:

أولا: الجوانب الفقهية للصناديق الوقفية

أ- التكييف الفقهى للصناديق الوقفية: من المسائل الفقهية للوقف التى تناولها الفقهاء بإسهاب موضوع إدارة الوقف، والإدارة هى الجهة المنوط بها القيام على الوقف بالمحافظة على العين الموقوفة وتنظيم الانتفاع بها وإيصال هذا النفع للمستحقين الموقوف عليهم، ويطلق على ذلك فقها «النظارة على الوقف» والتى تستند إلى مسألة «الولاية على الوقف» فالولاية بمعنى السلطة التى يخول بها الشخص التصرف فى الشئ ويقابلها مسئوليته عن حفظ ذلك الشىء وتحقيق الغرض من وجوده، والولاية على الوقف حق مقرر شرعا لإدارة شئون الوقف وحفظ أعيانه واستثماره وصرف غلته إلى مستحقيه على الوجه المشروع وحسب شروط الواقف[1]، ومتولى شئون الوقف يسمى فقها: الناظر أو القيم أو المتولى، والولاية على الوقف إما بالأصالة وهى للواقف على الإطلاق فى الرأى الراجح لدى الحنفية[2]، أو باشتراط الواقف ذلك لدى الشافعية والحنابلة[3]، كما ناقش الفقهاء فى هذه المسألة حق الموقوف عليه فى الولاية حيث يرى المالكية والحنابلة[4] على خلاف الحنفية والشافعية أن للموقوف عليه الحق فى الولاية الأصلية إذا لم يعين الواقف ناظرا للوقف وكان الموقوف عليه آدميا معنيا محصوراً أهلاً للولاية، وأيضاً مسألة الولاية الأصلية للقاضى أو الحاكم لما له من الولاية العامة إذا لم يشترط الواقف الولاية لنفسه أو لم يعين متوليا[5]، ثم هناك الولاية الفرعية لغير الولى الأصلى إذا اشترطها الواقف أو بصفة حق لناظر الوقف فى توكيل غيره فى كل أو بعض ماله من تصرفات أو تفويضه إياه لمساعدته فى إدارة الوقف[6].

والتكييف الفقهى للصناديق الوقفية بناء على ما سبق يظهر فى الآتى:

1- أن الصناديق الوقفية باعتبارها شكلا تنظيميا لإدارة شئون الوقف تدخل فى مسألة الولاية الفرعية التى يفوض فيها الواقفون أو ناظر الوقف مجلس إدارة الصندوق فى التصرفات

---

1) **منتهى الإرادات لابن النجار- نشر مطبعة دار الجيل الجديد 1381هـ- 12/2**

2) **حاشية ابن عابدين- نشر دار المعرفة- بيروت- 1420هـ/2000م- 582/6**

3) **مغنى المحتاج للخطيب الشربينى- 393/2، الكافى لابن قدامة- نشر المكتب الإسلامى بدمشق- 463/2**

4) **حاشية الدسوقى على الشرح الكبير للدردير- طبع ونشر دار إحياء الكتب العربية بمصر- 88/4- المغنى لابن قدامة- نشر مكتبة الجمهورية العربية بمصر 647/5**

5) **مغنى المحتاج للخطيب الشربينى – 393/2 – حاشية ابن عابدين – 649/6.**

6) **حاشية ابن عابدين – 650/6 – 651.**

اللازمة لإدارة شئون الوقف سواء فى مجال استثمار مال الوقف أو صرف الغلة أو هما معا.

2- إذا كانت الولاية الأصلية على الوقف للواقف بالإجماع، فإنه نظرا لتعدد الواقفين فى حالة الصناديق الوقفية وتعذر انفراد أحدهم أو قيامهم جميعا بالإدارة بطريقة مباشرة فإنه يمكن مشاركتهم فى الإدارة بطريقة غير مباشرة من خلال الجمعية العمومية للصندوق وتمثيلهم فى مجلس الإدارة ببعض الأعضاء يتم انتخابهم بواسطة الواقفين الآخرين.

3- إذا كان القول بالولاية للقاضى أو الحاكم فى حالة تعذر قيام الواقفين بالنظارة فإن ذلك يمثل مدخلا لإشراف ورقابة جهة حكومية مختصة (وزارة الأوقاف مثلا) على الصناديق الوقفية.

4- إذا كان المالكية والحنابلة يرون أن للموقوف عليه حقاً فى الولاية على الوقف بالشروط التى ذكروها، فإنه يمكن الأخذ بذلك وتمثيلهم فى إدارة الصناديق الوقفية من خلال الجمعية العمومية للصندوق.

ب- تعدد الواقفين (الوقف الجماعى): وهذه من المسائل الفقهية الجائزة حيث يقول السرخسى: «ولو تصدق كل واحد منهما بنصف صدقة موقوفة على المساكين وجعلا الوالى لذلك رجلا واحدا فسلماها إليه جاز» ويؤكد ذلك بقوله «فلقد صار الكل صدقة واحدة مع كثرة المتصدقين»[1].

وصلة ذلك بالصناديق الوقفية تتمثل فى أنه من أهم مشكلات الوقف فى العصر الحاضر قلة إنشاء أوقاف جديدة ومن أسباب ذلك أنه استقر فى الأذهان أن الواقف لابد أن يكون ثريا جدا وأن الوقف يجب أن يكون بمال كثير تعجز عنه إمكانيات الكثير من المسلمين الآن الذين يرغبون فى الصدقات الجارية بالوقف، وبذلك يمكن إنشاء صندوق وقفى لغرض خيرى ودعوة العديد من المسلمين للإسهام فى تكوين مال الوقف اللازم له استنادا إلى جواز مسألة تعدد الواقفين والغرض واحد، وتأسيسا على فكرة ديموقراطية التمويل فى الفكر والتطبيق المالى من خلال الأوراق المالية.

جـ- مسألة وقف النقود: يتفق الفقهاء على وقف العقار أما وقف المنقول ومنه النقود فلقد اختلفوا فيه، وباستقراء آرائهم حول ذلك يمكن القول إن الجمهور مع جواز وقف النقود على خلاف ما يظن البعض، فالمالكية يجيزون وقف النقود على الإطلاق، ومن متقدمى الحنفية انفرد زفر بذلك، بينما يجيزها متأخريهم، ومن الحنابلة رأى عن إمام المذهب أحمد بن حنبل ولدى ابن تيمية، وأجاز ذلك بعض الشافعية[2].

---

1) المبسوط للسرخسى: **12/38-39**

2) **حاشية الدسوقى على الشرح الكبير للدردير- 4/77، العقود الدرية فى تنقيح الفتاوى الحامدية لابن عابدين- دار المعرفة بيروت 1/120- مجموع فتاوى ابن تيمية- طبعة السعودية- 31/234، المهذب للشيرازى- مطبعة عيسى البابى الحلبى بمصر- 1/447**

وصلة ذلك بموضوعنا أنه يمكن تنشيط إحياء الوقف من خلال إنشاء صندوق وقفى لغرض معين وتحديد رأس مال له وليكن 100 مليون جنيه وتقسيم المبلغ إلى فئات فى حدود 10 أو 20 أو 50جنيه وإصدار أوراق مالية بهذه القيمة فى صورة صكوك أو أسهم أو وثائق وقفية وطرحها للاكتتاب العام من خلال مؤسسة مالية عن طريق بيعها للمسلمين الراغبين فى الوقف لتجميع رأس مال الوقف المطلوب ويكون الوقف في هذه الحالة وقفاً جماعياً ممثلاً في النقود التى تم تجميعها ثم يتم استثمارها بالشكل المناسب والإنفاق من عائدها على الغرض الموقف عليه.

وبذلك نجد أن فكرة الصناديق الوقفية تجد سندها الفقهى في إطار الوقف الجماعى والولاية الفرعية على الوقف وجواز وقف النقود.

ثانيا: الجوانب التنظيمية للصناديق الوقفية: ونتناولها فى التالى:

أ- الصناديق فى اصطلاح الفكر المالى تطلق على شكل تنظيمى فى صورة وحدة إدارية تعمل عادة فى المجال المالى ومنها صناديق الاستثمار، وصناديق التكافل، فهى مثل مصطلحات مشروع/ منشأة/ مؤسسة/ هيئة.

ب- الصناديق الوقفية كما عرفها النظام العام للصناديق الوقفية الصادر عن الأمانة العامة للأوقاف فى الكويت فى المادة الأولى هى: «القالب التنظيمى الذى تنشئه الأمانة العامة للأوقاف وفقا للنظم المعتمدة لتنفيذ أهداف محددة والقيام بمشروعات تنموية فى المجالات المختلفة تحقيقاً لأغراض الواقفين وتلبية لشروطهم».

ج- العلاقة بين الصناديق الوقفية ونظارة الوقف: إن النظارة على الوقف مقررة شرعا للواقفين الذى لهم الحق فى تعيين غيرهم ناظرا للوقف كما يجوز للناظر توكيل أو تفويض غيره فى إدارة شئون الوقف كما سبق القول، ولتعذر قيام الواقفين في الصناديق الوقفية بمباشرة النظارة بأنفسهم فإنه يجرى فى تنظيم إدارة الوقف تحديد جهة عامة وتفويض الواقفين لها فى عملية النظارة وهى على سبيل المثال وزارة الأوقاف فى بعض البلاد الإسلامية أو الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت التى تستعين بمجلس إدارة للصندوق بصفته وكيل عن الناظر، وبالتالى فالصناديق ليست ناظرة على الوقف بل هى وكيلة أو مفوضة من الناظر للقيام ببعض أو كل الأعمال الإدارية اللازمة للوقف وهذا لا يمنع من وجود إشرافى ورقابى للناظر ومعاونة الصناديق في عملها.

د- إدارة الصناديق الوقفية: يدير الصناديق مجلس إدارة شعبى من الواقفين وغيرهم من ذوى الاهتمام والخبرة بجانب ممثلين حكوميين من الجهات ذات الصلة بالأغراض الوقفية، وهذا ما تنص عليه المادة الثالثة من النظام العام للصناديق الوقفية بالأمانة العامة بالكويت حيث جاء فيها «يتولى إدارة كل صندوق مجلس إدارة يتكون من عدد من العناصر الشعبية يتراوح بين خمسة وتسعة أعضاء يختارهم رئيس مجلس شئون الأوقاف لمدة سنتين قابلة للتجديد ويختار المجلس رئيسا ونائبا له من بين الأعضاء ويجوز إضافة بعض ممثلى الجهات الحكومية بصفاتهم لعضوية المجلس.

ويمكن الاستدراك على هذا النص بأن يتم اختيار أول مجلس لإدارة الصندوق بهذه الكيفية ثم بعد ذلك تشكل جمعية عمومية للصندوق من الواقفين وبعض الموقوف عليهم إذا كانوا معينين

بالاسم وتقوم هذه الجمعية بانتخاب مجلس الإدارة كل سنتين بناء على شروط معينة لتحقيق مزيد من الرقابة والشفافية.

هـ- الغرض العام من الصناديق الوقفية: تهدف الصناديق الوقفية بشكل عام إلى المشاركة فى الجهود التى تخدم إحياء سنة الوقف عن طريق طرح مشاريع تنموية فى صيغ إسلامية للوفاء باحتياجات المجتمع وطلب الإيقاف عليها، وإدارتها إدارة حسنة وإنفاق ريع الوقف على الموقوف عليهم.

و- الوظائف التى يقوم بها الصندوق الوقفى: مجلس إدارة الصندوق الوقفى بصفته وكيلا أو مفوضا من الناظر ملتزم بأداء الوظائف المقررة شرعا للناظر والتى يمكن حصرها فى وظائف أساسية[1]: وهى كل من المحافظة على مال الوقف بالعمارة والتجديد، والاستثمار، وتحصيل الغلة وقسمتها على مستحقيها، ووظائف مساندة: وهى الأعمال الإدارية مثل المحاسبة والشئون القانونية وإدارة الأفراد... وقد يعهد إلى الصناديق إما بأداء كل هذه الوظائف من محافظة على أصل مال الوقف وعمارته واستثماره وتحصيل العوائد وصرفها، أو القيام ببعض هذه الوظائف مثل المحافظة على مال الوقف واستثماره وتحصيل الغلة، ويتم صرفها بواسطة الناظر أو جهة أخرى، أو العكس بأن تختص الصناديق بالصرف، والأعمال الأخرى يقوم بها الناظر أو من يوكله لإدارة الاستثمارات.

ثالثا: الجوانب المالية للصناديق الوقفية: ويتصل بها ما يلى:

أ- الذمة المالية:

من الأمور الهامة عند المحاسبة على الوقف عدم الخلط بين مال الوقف وغلة الوقف ومال الناظر كما يحدث أحياناً، ذلك أنه من المقرر شرعاً أن مال الوقف على ملكية الله عز وجل وتلزم المحافظة عليه وعدم التصرف فيه تصرفات ناقلة للملكية، فهو بلغة المحاسبة مال غير قابل للإنفاق ويجب أن يظل رصيده مستمراً فى الدفاتر، أما غلة الوقف فهى مملوكة للمستحقين تصرف إليهم فور تحصيلها وبالتالى فهى بلغة المحاسبة مال قابل للإنفاق يجب أن يصفَّر ولا يدوَّر فى صورة أرصدة، أما الناظر فهو يستحق أجرة من الغلة فقط، وبناء على ما سبق يجب أن توجد عند المحاسبة على الوقف فى الصناديق الوقفية وغيرها وحدة محاسبة مستقلة لمال الوقف، ووحدة محاسبة مستقلة لغلة الوقف أما الصندوق بصفته شكلاً تنظيمياً فتكون له وحدة محاسبة مستقلة وتعد له حسابات وقوائم مالية خاصة تظهر فيها فقط إيراداته ممثلة فى أجر الناظر المستحق له ومصروفاته الخاصة.

ب- مال الوقف:

1- التكوين: لقد سبق القول إن الوقف فى نظام الصناديق الوقفية يقوم على الوقف الجماعى إما فى شكل حصص أو وثائق فى صورة أسهم أو صكوك ذات قيمة اسمية موحدة، ويتم

---

1) مغنى المحتاج للخطيب الشربينى– نشر مصطفى البابى الحلبى بمصر– **394/2**

تجميع المال اللازم لذلك عن طريق تحديد غرض خيرى والدعوة للاكتتاب لتجميع مال الوقفية.

2- ملكية مال الوقف: بناء على الرأى الراجح فقها[1] فإن مال الوقف مملوك لله عزوجل وحيث أن حق الله فى التصور الإسلامى هو حق المجتمع لذلك فإن مال الوقف لا يكون مملوكا للناظر أو للصندوق وإنما هو مملوك للوقف بصفته شخصية معنوية مستقلة يجب أن تفرز موارده وموجودا ته فى حسابات خاصة.

3- الصندوق الوقفى: صندوق مفتوح فى موارده مغلق فى الاسترداد منه، بمعنى أنه يمكن قبول أموال جديدة موقوفة على نفس الغرض بما يعنى زيادة الموارد الوقفية لتوسيع مجال الخدمات الممولة من غلة الوقف، وهو مغلق فى الاسترداد لأنه بدخول مال الوقف فى ملك الله لا يجوز للواقف طبقا لرأى جمهور الفقهاء استرداد ما دفعه[2].

4- بما أن الوقف هو حبس الأصل، فهو بذلك فى لغة المحاسبة مال غير قابل للإنفاق أى يجب أن تظل المحافظة عليه وهذا يتطلب العمل على إعماره وتجديده للمحافظة على عينه وعلى طاقته الإنتاجية، ولذا يقول الفقهاء بالإجماع إن الصرف على العمارة مقدم على الصرف على المستحقين[3]، بل إن الأمر يصل إلى القول بالادخار من الغلة لمواجهة الإنفاق على العمارة فى المستقبل[4] وهو ما يعرف فى المحاسبة بمخصصات التجديد والصيانة.

5- من أجل المحافظة على الطاقة الإنتاجية لمال الوقف فإنه تقرر استبدال الوقف فى حالة خرابه أو نقص قدرته الإنتاجية وفى ذلك جاء «وإذا خرب الوقف ولم يرد شيئا بيع واشترى بقيمته ما يرد على أهل الوقف وجعل وقفا كالأول»[5].

جـ- استثمار مال الوقف:

إن الغرض الأساسى من الوقف يفهم من الشق الثانى من تعريف الوقف بأنه «حبس الأصل وتسبيل الثمرة» والتسبيل أى الانتفاع بها فى سبيل الله بكل وجوه البر والخير التى تعمل على نفع الناس والكائنات الأخرى والإحسان إليها، والثمرة قد تكون الانتفاع المباشر بعين الوقف مثل إنشاء المساجد ووقفها، أو الانتفاع بالعائد أو الغلة عن طريق استثمار مال الوقف بطرق الاستثمار المختلفة وتحقيق عائد يصرف على وجوه الخير الموقوف عليها، ونظرا لأن الوقف قديما كان فى صورة عقارات (أراضى ومبانى) لذلك كانت الصورة الأشهر للاستثمار هى التأجير والذى يتنوع بين التأجير العادى، أو التأجير المقترن بالحصول على مبلغ لإعمار الوقف مثل عقد الاجارتين وعقد الحكر، أما اليوم فإنه بظهور المصارف الإسلامية واستخدامها لصيغ

---

1) المرجع السابق- 389/2، المغنى لابن قدامة- مرجع سابق 601/5

2) مغنى المحتاج للخطيب الشربينى – 376/2.

3) شرح الدر المختار لعلاء الدين الحصفكى- نشر مكتبة صبيح بمصر- 7/2-8

4) المرجع السابق- 7/2

5) المغنى لابن قدامة- 631/5، 636،

الاستثمار الإسلامية ونجاحها فى التطبيق فإنه يمكن استثمار أموال الوقف بهذه الصيغ والتى تتنوع بين صيغ الإجارة والمشاركة والمضاربة والسلم والاستصناع إلى جانب الصيغ المناسبة لاستثمار الوقف النقدى مثل الاستثمار فى المصارف الإسلامية فى صورة حسابات استثمارية، وفى الأوراق المالية الإسلامية مثل صكوك المرابحة والسلم والإجارة والمضاربة والأسهم ووثائق صناديق الاستثمار الإسلامية[1].

د ـ غلة الوقف:

وهى الدخل من استثمار أموال الوقف، ونتناول أهم ما يتعلق بها وما يؤثر على المحاسبة بما فى ذلك من إعداد الخطة والموازنات الخاصة بها فيما يلى:

1- ملكية غلة الوقف للمستحقين الموقوف عليهم بالاتفاق[2]، وهى بلغة المحاسبة مال قابل للإنفاق وبالتالى فيجب إفرازها عن مال الوقف والمحاسبة عليها بصفة مستقلة.

2- أن الذى يصرف هو صافى الغلة والذى يحدد بعد خصم نفقات الحصول عليها من إجمالى الغلة[3]، ويدخل فى النفقات الواجب خصمها من إجمالى الغلة الإنفاق على عمارة الوقف وتجديده كما سبق القول.

3- أنه يلزم صرف الغلة أولا بأول عند قبضها دون تأخير[4].

4- يصرف للناظر أجره عن إدارة الوقف من الغلة سواء فى صورة مبلغ محدد أو نسبة من الغلة أو الإيراد وفى حالة توكيله غيره أو تفويضه لمساعدته فى الإدارة مثل الصناديق الوقفية فإن الأجرة المحددة تصرف لهم سوياً، وبالتالى فإن مالية الصندوق ذاته كجهة إدارية تجب المحاسبة عليها بصورة منفردة عن كل من مال الوقف وعن الغلة.

وبهذا ننتهى من الجزء الأول الذى حاولنا فيه التعرف على الصناديق الوقفية بالقدر الذى يساعد فى كيفية إعداد التخطيط أو الموازنات لها والذى نتناوله فى الأجزاء التالية.



1) د. محمد عبد الحليم عمر– الاستثمار فى الوقف وفى غلاته وريعه– بحث مقدم للمؤتمر الخامس عشر لمجمع الفقه الإسلامى الدولى– المنعقد فى سلطنة عمان– مارس 2004م.

2) الأم– للإمام الشافعى– نشر الدار المصرية للتأليف والترجمة– سلسلة تراثنا– 377/3

3) شرح فتح القدير لابن الهمام الحنفى 434/5

4) المبسوط للسرخسى–دار المعرفة بيروت– 32/12،حاشية الدسوقى على الشرح الكبير للدردير– 87/4

الجزء الثانى

التخطيط والموازنات (المفاهيم والتأصيل)

بما أن موضوع المحاضرة هو التخطيط والموازنات فى الصناديق الوقفية، فإنه بعد التعرف على الصناديق الوقفية يلزم التعرف على التخطيط والموازنات من حيث المفاهيم الأساسية والأهمية ثم التأصيل الإسلامى لها وأخيرا بيان أهم الأمور التى يجب مراعاتها عند إعداد الخطة والموازنات للصناديق الوقفية، وهذا ما سنتناوله فى الفقرات التالية:

أولا: المفاهيم الأساسية للتخطيط والموازنات

أ- مفهوم التخطيط والموازنات: التخطيط بمعناه العام هو وضع وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وبيان ما يلزم لكيفية الوصول إليها.

أما الموازنات، فهى قوائم تترجم فيها الخطة فى شكل كمى ومالى، وبمعنى آخر هى ترجمة كمية ومالية لأهداف المشروع وكيفية الوصول إليها.

ومن هنا تتضح العلاقة العضوية بين التخطيط والموازنات حيث تعتبر الموازنات البرنامج المالى للخطة.

ب- أهمية التخطيط والموازنات لحسن الإدارة: يعنى بالإدارة فى جانبها الوظيفى المسئولية عن تحقيق أهداف المشروع من خلال القيام بالوظائف الإدارية المتعارف عليها وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وجوهر العمل الإدارى هو اتخاذ القرارات اللازمة لأداء هذه الوظائف، واتخاذ القرارات عمل مستقبلى يقوم على تحديد البدائل والاختيار من بينها ثم القيام بالتنفيذ للقرار المختار وترشيدها فى ضوء متابعة النتائج، ومن هنا تتضح أهمية التخطيط باعتباره من عناصر العملية الإدارية وللترابط العضوى بين جوهر العمل الإدارى وبين التخطيط والموازنات والتى تؤثر على باقى الوظائف سلبا أو إيجابا.

جـ- أسس ومبادئ التخطيط والموازنات: وتتمثل فى الآتى:

1- الواقعية في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانات المتاحة والظروف السائدة.
2- ربط الخطة والموازنة بفترة مستقبلية محددة وهى فى العادة سنوية ويمكن تقسيم السنة إلى فترات فرعية.
3- الاختيار السليم من بين البدائل اللازمة لتحقيق الأهداف وفق معايير كمية ووصفية سليمة.
4- المشاركة بين واضعى الخطة والموازنة وبين المنفذين لضمان نجاح الخطة فى التطبيق.
5- ربط تحقيق الأهداف وأرقام الموازنات بمراكز مسئولية حتى يمكن المحاسبة على النتائج.

6- المرونة بمعنى وضع أكثر من بديل فى الموازنات لمواجهة الظروف المتغيرة والتى لا يمكن التحكم فيها.

7- الاعتماد، لكى يتحقق الالتزام بالخطة والموازنة لابد أن يتم اعتمادها من الإدارة العليا.

د – **مزايا وأهداف التخطيط والموازنات**: يؤدى إعداد الخطة والموازنات إلى تحقيق المزايا التالية:

1- تحديد أهداف الوقف بدقة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.

2- التعرف على موارد الوقف وكيفية استغلالها لتحقيق أهدافه.

3- المساعدة في اختيار أساليب وصيغ الاستثمار التى تحقق أفضل عائد مما يوسع مجال الانتفاع بالوقف.

4- التعرف على التدفقات النقدية وضبط توقيت الحصول عليها بما يناسب توقيت الصرف.

5- التعرف على الإيرادات المتوقع الحصول عليها.

6- تحديد مقدار ما يصرف على المستحقين ونصيب كل منهم.

7- المساعدة في الرقابة على أموال الوقف وضمان استخدامها واستثمارها بكفاءة وذلك من خلال تقارير الرقابة التى تقوم على المقارنة بين أرقام الموازنات المخططة والمتحقق الفعلى.

8- تقويم أداء إدارة الوقف ومدى أدائها لمسئولياتها الشرعية والمالية.

ثانياً: التأصيل الإسلامي للتخطيط والموازنات: بما أننا نتناول موضوعاً إسلامياً وهو الوقف فإنه تلزم الإشارة إلى نظرة الإسلام إلى عملية التخطيط والموازنات من المصادر الإسلامية الأصلية ومن الفكر والتطبيق الإسلامي ليتأكد لنا أن التخطيط والموازنات مطلب إسلامي في كل الأعمال، وهذا ما يمكن إيضاحه في الآتى:

أ – إن المسلم بصفة عامة مطالب بمراعاة المستقبل في جميع تصرفاته دينية ودنيوية فالله عزوجل يقول: ﴿وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ﴾[1] وجاء في الحديث الشريف: «إذا أردت أمراً فتدبر عاقبته فإن كان خيراً فامضه وإن كان غيًّا فانته عنه»[2].

ب- على مستوى التخطيط المالي والموازنة بين الإيرادات والمصروفات توجد شواهد عديدة منها ما يلى:

1- أن الله عزوجل في كتابه الكريم أمر عند التصرف في الأموال بمراعاة عدة أمور تمثل معايير قرآنية في صورة تأشيرات تخطيطية يجب الالتزام بها وهذا ما ورد في قوله تعالى:

---

1) الآية 18 من سورة الحشر.

2) التيسير بشرح الجامع الصغير للمناوى – المكتب الإسلامي بيروت – 68/1.,

﴿وَابْتَغِ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾[1].

فمن هذه الآية الكريمة يظهر أن أى تصرف أو قرار مالى لابد أن يستند على معايير مستقبلية تتمثل فى الآتى:

- أن يكون التصرف المالى ملتزماً بما أمر الله سبحانه به ويرضيه والبعد عن ما نهى عنه ويغضبه حتى ينال الإنسان الثواب ويبتعد عن العقاب فى الآخرة، ويوم الحساب.
- أن يحقق التصرف المالى أكبر قدر من النفع.
- أن يؤدى التصرف فى المال إلى نفع الآخرين.
- أن لا يؤدى التصرف إلى فساد خاصة ما يعرف بتلوث البيئة.

وهذا ما يلزم أخذه فى الاعتبار عند وضع التخطيط المالى والاقتصادى بشكل عام.

2- ما أورده الماوردى في واجبات الخليفة أو الحاكم وعد منها: «والثامن تقدير العطايا وما يستحق في بيت المال من غير سرف ولا تقتير ودفعه في وقت لا تقديم فيه ولا تأخير»[2] ويقول في موضع آخر في واجبات موظفي بيت المال: «أحدهما أن يتولى تقدير أموال الفئ وتقدير وضعها في الجهات المستحقة منها كوضع الخراج والجزية»[3]. وهذا بالضبط وظيفة التخطيط.

3- ما ذكره النويرى وهو يعدد القوائم والتقارير المالية التى يلزم إعدادها في دواوين الدولة وعدَّ منها ما سماه «تقرير الارتفاع» حيث جاء: «مما يلزمه – أى المحاسب – رفعه كل سنة تقرير الارتفاع – وصورته – أن يعقد في صدره على ما يستحقه بتلك المعاملة من جهات الأصول والمضاف ويخصم بالمرتب عليها عن كل سنة ويسوقه إلى خالص أو فائض ليظهر بذلك ميزان تلك الجهة»[4]. فهذه هى صورة الموازنة.

وبذلك يظهر أن التخطيط والموازنات مؤصلة إسلامياً وهو ما يلزم الأخذ بهما في كل الأعمال ومنها إدارة الوقف التى نزيدها توضيحاً في الفقرة التالية.

ثالثاً: الأمور التى تجب مراعاتها عند التخطيط وإعداد الموازنات للصناديق الوقفية، وتتمثل في الآتي:

---

1) الآية 77 من سورة القصص.

2) الأحكام السلطانية للماوردى – نشر مطبعة مصطفى الحلبى بمصر – الطبعة الثالثة 1973م ص16.

3) المرجع السابق ص 120.

4) نهاية الأرب في فنون الأدب للنويرى – دار الكتب المصرية – 275/8، والارتفاع أى: الإيرادات، والمرتب عليها أى: المصروفات، وميزان تلك الجهة أى: الموازنة.

أ- تحدد الأهداف الوقفية: إذا كان الهدف الاستراتيجي للمشروعات الاقتصادية هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح لملاك المشروع، والهدف الاستراتيجي للمنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح هو تقديم خدماتها لأكبر عدد من الناس، فإن الهدف العام من الوقف يرتبط بطبيعة الوقف التى تفهم من تعريفة المشهور بأنه: «حبس الأصل وتسبيل الثمرة» وبالتالى تكون أهداف إدارة الوقف تحقيق ما يلى:

- حبس الأصل: وهذا يتطلب المحافظة عليه بعدم التصرف فيه تصرف ناقلاً للملكية، كما يتطلب الأمر المحافظة على طاقته الإنتاجية ممثلة في المنافع التى يقدمها بإعماره وتجديده وإحلاله.
- وتسبيل الثمرة: تقتضى تحقيق أمرين هما:
  - الأمر الأول: ضرورة الاستثمار للأموال الوقفية للحصول على العائد أو الغلة.
  - الأمر الثاني: صرف الغلة في الأوجه الموقوف عليها.

وبالتالى: تتحدد الأهداف الوقفية في كل من: المحافظة على مال الوقف، واستثماره، وتحصيل الغلة وصرفها في الأوجه الموقوف عليها، وهذا ما يجب أخذه في الاعتبار عند التخطيط ووضع الموازنات.

ب- إن استثمار مال الوقف في الأغلب يتم عن طريق الغير، إما بالتأجير للعقارات وبعض المنقولات وإما باستثمار النقدية الموقوفة في صورة حساب استثمار بالبنوك الإسلامية أو في الأوراق المالية أو بالمشاركات والمضاربات مع الغير، ويندر أن يقوم الناظر بنفسه أو من يساعده ممثلاً في الصندوق الوقفى بالاستثمار المباشر عن طريق البيع والشراء وحتى إن قام بذلك في صورة إنشاء مصنع مثلاً فإنه يعهد بإدارته إلى إدارة متخصصة ويمثل هو في مجلس الإدارة، وبالتالى فالأمر عند إعداد الموازنات في الصناديق الوقفية لا يتطرق إلى عمليات التشغيل التفصيلية بإعداد موازنات للطاقة والمبيعات والمشتريات والمخزون السلعى والإنتاج تحت التشغيل وهكذا.

ج- إن الاستثمار في الصناديق الوقفية لا يتركز في مجال واحد أو صيغة واحدة وإنما يتم في صورة محفظة تتكون من صيغ عديدة بما يعنى التنوع فى إعداد الموازنات.

د- إن كل صندوق من الصناديق الوقفية ينشأ لغرض واحد مثل الصندوق الوقفى لرعاية المعاقين وذوى الاحتياجات الخاصة، والصندوق الوقفي للقرآن وعلومه، والصندوق الوقفي للبحث العلمى، والصندوق الوقفى لرعاية الفقراء، والصندوق الوقفي للتنمية الصحية، والصندوق الوقفى لعلاج البطالة، والصندوق الوقفى لرعاية الأيتام، والصندوق الوقفى لرعاية المساجد... وهكذا. حيث يتم تجميع الأموال الوقفية اللازمة لكل صندوق واستثمارها بوسائل الاستثمار المختلفة تم الصرف من عائد الاستثمار أو غلة الوقف على الغرض الموقوف عليه، ومع الاتفاق في الخطوط

العامـة لإعداد الموازنـة لكـل صـندوق إلا أنـه توجـد فـروق تتمثـل فـي مفـردات جهـة صـرف الوقف وكيفية الصرف عليها وهو ما تجب مراعاته عند إعداد الموازنات.

هـ- تبويب الموازنات: يلزم التفرقة عند إعداد الموازنات بين الآتى:

1- مـال الوقـف، باعتبـاره مملوكـاً للوقـف بصـفته شخصـية معنويـة وأنـه مـال غيـر قابـل للإنفاق وأن المحافظة عليه تتطلب الإعمار والتجديد والإحلال أو الاستبدال ، وكذا كيفيـة تكوينـه فـي حالـة صـناديق الاستثمار بصـفته وقفـاً جماعيـاً، ويعـد عنهـا موازنـة رأسمالية.

2- موجودات الوقف المتاحة للاستثمار، وهذه يعد عنها موازنة استثمارية.

3- غلة الوقف من حيث كيفية حسابها وتحديدها وتحصيلها وصرفها لمستحقيها وهذه تعد عنها موازنة جارية.

4- مالية الصندوق ذاته بصفته وحدة إدارية والتى تتحدد في ما يستحقه من غلة الوقف مقابل الإدارة وأوجه إنفاقه على مستلزمات التشغيل والإدارة مما يلزم معه إعداد موازنة خاصة به.

وكل موازنة منها يتم إعدادها فى صورة جداول موازنات فرعية تبوب فيها عناصرها تبويباً نوعياً حسبما سيتم بيانه بعد.

و – إعداد التقديرات لبنود الموازنات، ويعرف الفكر المعاصر عدة طرق لتقدير الموازنات منها:

1- الطريقة الآلية: وتقوم على تقدير بنود الموازنة بما تم وحدث فعلاً في السنة السابقة واعتباره مطلوباً في سنة الموازنة القادمة. وقريب منها «طريقة المتوسطات الفعلية» التى لا تأخذ أرقام السنة السابقة فقط وإنما تأخذ متوسط الأرقام في عدد من السنوات السابقة ثلاث سنوات مثلاً.

2- طريقة التقدير المباشر، وتقوم على أخذ أرقام السنة السابقة ثم تعد لها في ضوء الظروف المتوقعة خلال السنة المقبلة.

3- طريقة الأساس الصفرى، وهى تهمل الأرقام السابقة تماماً وتبنى تقديرات الموازنة على أساس ظروف المستقبل وما يتوقع حدوثه في السنة القادمة.

ولقد سبق الفكر والتطبيق الإسلامي ذلك وتفوق عليه، وهذا ما يظهر في شاهدين هما:

الشاهد الأول: سبق الخوارزمى في القول بالطريقة المباشرة التى يقوم عليها إعداد الموازنات في أغلب دول العالم فسمى هذه الطريقة «بالعبرة» وقال فيها «العبرة: ثبت الصدقات لكورة كورة، وعبرة سائر الارتفاعات – تقدير الإيرادات – هو أن يعتبر مثلاً ارتفاع السنة التى هى أقل ريعاً والسنة التى هى أكثر ريعاً، ويجمعان ويؤخذ نصفهما فتلك العبرة بعد أن تعتبر الأسعار وسائر العوارض الواقعة»[1]. فهو قال بأخذ المتوسط فى السنوات السابقة

1) مفاتيح العلوم للخوارزمى – طبعة القاهرة 1992م، ص37.

ثم تعديلها فى ضوء العوامل التى تؤثر عليها فى المستقبل وهذا هو جوهر الطريقة المباشرة.

الشاهد الثاني: ويمكن أن نطلق عليه الطريقة التجريبية، وتتمثل فيما فعله الفاروق عمر ابن الخطاب τ عندما أراد أن يحدد مقدار ما يصرف من الطعام من بيت المال لكل مواطن حيث جاء: «أن عمر بن الخطاب τ أمر بجريب من طعام يكون سبعة أقفزه، فعجن ثم خبز ثم ثرد بزيت، ثم دعا ثلاثين رجلاً فأكلوا منه غذاءهم حتى أصدرهم – أى شبعوا – ثم فعل بالعشى مثل ذلك، فقال يكفى الرجل جريبان كل شهر، فكان يرزق الرجل والمرأة والمملوك جريبين كل شهر»[1].

وتظهر الدقة في هذه التجربة لتقدير احتياجات الفرد من الطعام، فلم يقم بالتجربة على شخص واحد وإنما على ثلاثين شخصاً ولابد أن أنتفادت احتياجهم من الطعام ولكن العدد الكبير هذا يعطى نتائج دقيقة.

وبالتالى يمكن الاسترشاد بهذين الشاهدين عند تقدير بنود موازنات الصناديق الوقفية.

وبعد توضيح المفاهيم الأساسية للتخطيط والموازنات ننتقل إلى بيان كيفية تطبيقها في الصناديق الوقفية في الجزء الثالث.



1) «فتوح البلدان» للبلاذرى – مكتبة النهضة العربية – **564/3**.

الجزء الثالث

الجوانب التطبيقية للتخطيط والموازنات

فى الصناديق الوقفية

أولا: الجوانب التطبيقية للتخطيط:

لقد سبق القول إن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف، وبالنظر فى تطبيق ذلك على الصناديق الوقفية نجد ما يلى:

أ- إن الهدف العام من الوقف هو الإسهام فى وجوه الخير التى تنفع الناس وتقدم لهم مجانا، وبالتالى فإن هذا الهدف يتحقق بفاعلية كلما زاد عدد المستفيدين من الوقف، وهو ما يجب العمل على تحديدهم فى الخطة واعتبار ذلك المرتكز الأساسى لإعدادها، فنحدد مثلاً عدد الفقراء الذين يصرف إليهم راتباً أو مبلغا إعانة مناسبة، أو نحدد طاقة المستشفى سواء فى عدد المترددين على العيادات الخارجية أو عدد الأسرِّة، وهكذا بالنسبة لكل غرض.

ب- إن الهدف الوظيفى للوقف يتمثل فى الآتى:

1- تكوين وإنشاء الوقف: ويلزم له البحث عن المجالات المطلوب الإيقاف عليها مثل تشجيع البحث العلمى والتكنولوجيا، أو رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة، أو رعاية الأيتام، أو بناء وإعمار المساجد، وتحدد التكلفة اللازمة لإنشاء المؤسسات اللازمة لذلك فى صورة دراسة جدوى متكاملة. وكيفية تجمع المبالغ اللازمة والترويج للصندوق.

2- المحافظة على مال الوقف: وهذا يتطلب تحديد أعيان الوقف القائمة وبيان احتياجاتها من الإعمار والتجديد والصيانة، وتقرير ما يلزم إبداله منها.

3- استثمار مال الوقف: وهذا يتطلب عند وضع الخطة البدء بدراسة الاستثمارات القائمة وتحديد الناجح منها أو الذى يحتاج إلى تصفية لضآلة العائد منه ثم بيان أوجه الاستثمار المناسبة والاختيار منها.

4- تحصيل الغلة: وهذا يتطلب تخطيط مقدارها المتوقع من أوجه الاستثمارات المختلفة وتوقيت الحصول عليها.

5- صرف الغلة: بتحديد المبالغ اللازمة للصرف على الوقف ذاته للإعمار والصيانة وكذا أجرة الناظر ممثلة فى الأتعاب المقرر لإدارة الصندوق الوقفى، ثم بيان كيفية صرف الصافى بعد ذلك على الأوجه الموقوفة عليها، إما فى صورة دخل لبعض الأفراد، أو شراء مستلزمات لتشغيل المؤسسات الراعية صحيا للمرضى، أو إيواء للأيتام فى الملاجئ، أو احتياجات لتعمير المساجد الموقوف عليها، أو لمكاتب تحفيظ القرآن ونشر علومه ... وهكذا.

وتحديد توقيت الصرف وكيفية التصرف فى المبالغ من الغلة بين وقت الحصول عليها وبين وقت صرفها باستثمارها فى استثمارات مقيدة الأجل.

وبوضع هذه الخطط يتم ترجمتها فى صورة موازنات نتناولها فى الفقرة التالية:

ثانيا: إعداد الموازنات فى الصناديق الوقفية: بناء على ما سبق ذكره فى ضرورة الفصل شرعا ومحاسبياً بحسب الملكية والغرض منها وأسلوب التصرف فيها بين مال الوقف باعتباره على ملكية الله تعالى، ومال الغلة باعتباره مملوكاً للموقوف عليهم، ومالية الصندوق بصفته جهة إدارة للوقف، فإنه تلزم التفرقة عند إعداد الموازنات بين الأنواع الثلاثة من هذه الأموال إلى جانب إعداد موازنات فرعية لكل مال وبذلك توجد لدينا العديد من الموازنات نتناولها فى الآتى:

أ- موازنات مال الوقف: وتتكون من الآتى:

1/1: جدول موازنة تكوين وإنشاء الوقف: لقد سبق القول إن الوقف فى الصناديق الوقفية يقوم على الوقف الجماعى من عدد من الواقفين من خلال تحديد غرض وقفى وتحديد المال اللازم وتقسيمه إلى صكوك بقيم اسمية محددة، ثم طرحها للاكتتاب العام لتجميع المال الوقفى، وهذا يتطلب بداية تحديد الغرض الوقفى والذى تختلف فى ظله الموازنة من غرض إلى آخر فعلى فرض الرغبة فى إنشاء صندوق وقفى لرعاية الفقراء بصرف دخل دورى لكل منهم شهريا.

فإنه يمكن إعداد الموازنات التالية:

1/1/1: جدول موازنة الاحتياجات لإنشاء صندوق وقفى لرعاية الفقراء:

عدد الفقراء المتوقع الصرف لهم	قيمة المطلوب صرفه لكل واحد شهريا	القيمة فى السنة	معدل الاستثمار المتوقع السنوى	رأس المال المستثمر (مال الوقف) المطلوب
1000	200جنيه	2400000جنيه	%5	48000000جنيه

× حسب رأس المال المستثمر الذى يغل عائداً سنوياً 2000000جنيه بمعدل 5% كالآتى:

$$\frac{2400000 \times 100}{5} = 48000000 \text{جنيه}$$

× أهملنا إضافة مصروفات تأسيس الصندوق وتأثيثه ومصروفات الاكتتاب على أساس أن تدفعها وزارة الأوقاف أو وزارة المالية أو تضاف بصفة رسم اكتتاب على قيمة الوثائق. أما مصروفات التشغيل فهى تخصم من إجمالى الغلة

جدول 2/1/1: جدول موازنة الاكتتاب فى الصكوك الوقفية

مال الوقف المطلوب بالجنيه	القيمة الاسمية للصك	عدد الصكوك	تاريخ بداية الاكتتاب	تاريخ نهاية الاكتتاب	الاكتتاب المتوقع		
					بديل أول	بديل ثان	بديل ثالث

48000000	100	480000	/ 2004/	/ 2004/	480000 صك 48000000ج	500000صك 50000000ج	4500000صك 45000000ج

3/1/1: موازنة مال الوقف القائم: والتى تمثل حقوق مال الوقف (هذا يفرض وجود صندوق قائم غير الصندوق المزمع إنشاؤه فى الجداول السابقة):

بيان	مبلغ جزئى	مبلغ كلى	ملاحظات
الرصيد القائم		100000000	× الصندوق مفتوح وبالتالى يتم قبول واقفين جدد × الاتفاق على العمارة يقصد به إعادة عين الوقف إلى ما كانت عليه، وبالتالى لم يحسب إهلاك الأصول الوقفية × مال الاستبدال هو ثمن بيع أصل وقفى قديم غير منتج وشراء أصل وقفى جديد بقيمته وبالتالى تساوى المبلغين فى الإضافة والاستبعاد × رغم أن الغلة ملك للمستحقين ولا تضاف إلى أصل الوقف بالإجماع إلا أن ذلك لا يمنع أن يؤخذ جزء من الغلة للإعمار سواء للإنفاق فى نفس السنة أو للادخار فى صورة احتياطى، كما أنه يجوز فى أحوال استثنائية إدخار جزء من الغلة للإضافة للوقف فى حالة زيادة الغلة على مصارف الوقف[1]. × الأرباح الرأسمالية من بيع بعض موجودات الوقف بأكبر من قيمتها الدفترية.
يضاف:			
وثائق وقفية جديدة مباعة	1130600		
الممول من الغلة للإنفاق على التجديد والإعمار	50000		
غلة موقوفة	30000		
احتياطى أو مخصص العمارة	989400		
مال الاستبدال	30000000		
أرباح رأسمالية	300000		
		32500000	
		132500000	
يطرح:			
متوقع استبعاده بالاستبدال	30000000		
أعيان هالكة	150000		
		30150000	
صافى حقوق مال الوقف المتوقعة		102350000	

4/1/1: موازنة موجودات الوقف: إن مال الوقف المتجمع والمكون يتم استخدامه بشراء مجموعة من الأصول أو الموجودات ويلزم العمل على وجود مجموعة الأصول فى تشكيله فى صورة محفظة استثمارية متوازنة بجانب الأصول الثابتة اللازمة للتشغيل والتى تكون ملكاً للوقف وليس للصندوق، وتأخذ موازنة الموجودات الشكل التالى:

بيــــان	الرصيد القائم فى بداية فترة الموازنة	الإضافات خلال فترة الموازنة	الاستبعادات	الصافى
أراضى زراعية	17000000	3500000		20500000
فضاء	21000000		15000000	6000000
مبانى سكنية	31000000	5000000	10100000	25900000

1) مجموع فتاوى ابن تيمية– 358/31، العقود الدرية لابن عابدين– 190/1، مغنى المحتاج للخطيب الشربينى– 392/2 حاشية الدسوقى على الشرح الكبير للدردير– 91/4.

مبانى إدارية	15000000	4000000		19000000
وسائل نقل للتأجير	10000000	2000000	1000000	11000000
أ. مالية	2000000	7000000	2000000	7000000
مشاركات	–	1300000	–	1300000
مضاربات	–	–	–	–
ذمم سلم	–	–	–	–
ذمم استصناع	1000000	–	500000	500000
قروض حسنة	–	–	–	–
حسابات استثمار بالبنوك	2000000	8000000	–	10000000
نقدية بالخزينة	150000	1700000	15000000	350000
أصول ثابتة	850000		50000	800000
إجمالى	100000000	32500000	30150000	102350000

5/1/1: جدول موازنة استثمارات مال الوقف: وتعد موازنات فرعية لكل نوع من أنواع الاستثمارات ونكتفى هنا بإعداد جدول موازنة الاستثمار فى أوراق مالية كالآتى:

بيـــان	القيمة الاسمية للورقة (جنيه)	تكلفة شراء الورقة (جنيه)	عدد الأوراق (ورقة)	القيمة الإجمالية (بسعر التكلفة) جنيه	الإضافات والاستبعاد		الصافى (جنيه)	العائد المتوقع		
					الإضافات (جنيه)	الاستبعاد (جنيه)		معدل العائد	قيمة العائد	أرباح (خسائر) رأسمالية
أسـهم فـى شركة ...	100	120	10000	1200000	5000000	–	6200000	%12	744000	–
أسـهم فـى شركة ...	200	150	6000	9000000	–	6000000	3000000	%8	240000	(30000)
صـــكوك تأجير	1000	1000	3000	3000000	2000000	1000000	4000000	%10	400000	–
صـــكوك مضاربة	500	500	5000	2500000	4500000	–	7000000	%15	1050000	–
وثـــائق صـــناديق استثمار	1000	1200	4000	4800000	2000000	3800000	3000000	%5	150000	60000
الإجمـــالى	–	–	–	20500000	13500000	10800000	23200000	–	2584000	30000

× يراعى أن تضاف الأرباح الرأسمالية لأصل الوقف بعد طرح الخسائر الرأسمالية ولا تضاف لغلة الوقف، ما لم تكن حيازة الأوراق المالية للاتجار فيها فتتم تسوية الأرباح والخسائر فى غلة الوقف.

2- موازنات غلة الوقف:

1/2: جدول موازنة غلة الوقف (إيرادات الوقف): وتعد لتقدير الإيرادات من أوجه الاستثمار المختلفة كالآتى:

بيـــان	وحدة احتساب الإيراد	معدل العائد للوحدة المتوقع	الكمية	الإيراد المتوقع سنويا
الإيجارات				
أراضى زراعية	الفدان	1000 ج إيجار للفدان سنويا	1100 فدان	1100000
مبانى سكنية	الشقة	100 ج إيجار للشقة شهريا	200 شقة	240000
مبانى إدارية	الشقة	125 ج إيجار للوحدة شهريا	500 وحدة	750000
إيجارات وسائل النقل	السيارة	3000 ج فى الشهر	100 سيارة	3600000
عائد الأسهم	قيمة السهم	12% من قيمة السهم	7000 سـهم بقيمـة 9200000	1104000
عائد صكوك الإجارة	قيمة الصك	10% من الصك (ثابتة)	30000 صـك بقيمـة 4000000	400000
عائد صكوك المضاربة	قيمة الصك	15% من الصك	6000صـك بقيمـة 7000000	1050000
عائد وثائق صناديق الاستثمار	قيمة الوثيقة	5% من الصك	2000 وثيقـة بقيمـة 3000000	150000
إيرادات حسابات استثمار فى البنوك	المبلغ	%7	10 مليون جنيه	700000
إيرادات أخرى				
هبات ووصايا	–	–		600000
أرباح رأسمالية	–	–		200000
الإجمـــالى				9894000

2/2: جدول موازنة نفقات الوقف:

وبالطبع يقصد بها النفقات المباشرة اللازمة للحصول على غلة الوقف، ولا يدخل فيها نفقات إدارة الصندوق ذاته، هذا ولما كانت الاستثمارات فى الوقف فى العادة تتم بواسطة الغير عن طريق التأجير أو بالاستثمار غير المباشر فى الأوراق المالية أو الإيداع فى المصارف الإسلامية، فإن الإيرادات التى تنتج عن ذلك تأتى للوقف صافية، وبالتالى فإن النفقات هنا تتحدد فى أتعاب إدارة الصندوق (أجرة الناظر) التى تستحق إما بمبلغ مقطوع أو نسبة من الإيرادات المحصلة إلى جانب ما يخصص لعمارة أعيان الوقف، وفى حالة الاستثمار المباشر بواسطة ناظر الوقف أو وكيله ممثلا فى إدارة الصندوق مثل زراعة الأراضى الزراعية أو الاتجار المباشر عن طريق المرابحة مثلا أو السلم فإنه يدخل فى نفقات هذا النوع من الاستثمار ما يلزم للحصول على الإيرادات من تقاوى وبذور وأسمدة وأجور عاملين، ولو أن هذه حالة نادرة بالنسبة للصناديق الوقفية وبالتالى سوف نعد جدول موازنة لنفقات الوقف على الفرض الأول كالآتى:

بيـــان	المبلغ	ملاحظات
- أجر الناظر -الضرائب والرسوم -نفقة عمارة وصيانة أعيان الوقف -مخصص العمارة - إهلاك الأصول الثابتة	1484100 115900 50000 989400 125900	× نسبة من العائد 15% مثلا وحسب الأجر على أساس أن العائد 9894000 × فى بعض الدول تخضع العقارات المملوكة للوقف للضرائب والرسوم ولدى بعض الفقهاء يجوز أخذ الزكاة على مال الوقف إذا كان الوقف على قوم بأعيانهم (المغنى لابن قدامة- 639/5) × تم تقدير مخصص العمارة بنسبة 10% من جملة الوقف
إجمالى نفقات الوقف	2765300	

3/2: جدول مصارف غلة الوقف:

وذلك على المستحقين وتختلف طريقة الصرف بحسب الغرض فهى فى الإنفاق على عمارة المساجد وما تحتاجه من فرش وصيانة ومياه وإنارة وأجور الإمام والخطيب تختلف عنها فى حالة الإنفاق على ملاجئ الأيتام بتوفير الملابس والأثاث والغذاء والإشراف، ويختلف الأمر أيضا فى حالة الوقف على الفقراء بصرف دخل دورى لهم، ولذا سنكتفى هنا ببيان كيفية إعداد موازنة لصندوق وقفى مخصص لرعاية الفقراء بصرف دخل دورى لهم.

بيـــان	عدد الفقراء الحاليين	التغيرات (عـدد)		العدد المتوقع الصرف له	قيمة المنصرف شهريا بالجنيه	المطلوب صرفه سنويا بالجنيه
		الإضافة	الاستبعاد			
الفئة الأولى	500	200	20	680	300	2448000
الفئة الثانية	700	250	100	800	250	2400000
الفئة الثالثة	650	150	—	800	200	1920000
الفئة الرابعة	250	—	50	200	150	360000
الإجمالى	2100	600	220	2480	—	7128000

تم تقسيم الفقراء إلى فئات بحسب المقرر صرفه لهم بناء على حالة كل فئة من حيث درجة الاحتياج وعدد أفراد الأسرة إضافة إلى الغلة المتاحة.

3- موازنة مالية صندوق الوقف:

حسبما تم بيانه فإنه تجب التفرقة بين مال الوقف، ومال غلة الوقف، ومال صندوق الوقف، وبالتالى تلزم المحاسبة على كل مال على حدة لاختلاف ملكية كل منهما والغرض المرصود له، ومالية صندوق الوقف تتمثل إجمالا فى الأجرة المقررة له من غلة الوقف باعتباره يتولى إدارة الوقف ثم ينفقها على أعماله اللازمة للإدارة وتعد عنها موازنة تخطيطية ويلزم عدم الخلط بينها وبين مال الوقف أو الغلة كما يحدث ويكتب أحيانا.

وتأخذ موازنة مالية صندوق الوقف الشكل التالى:

1/3: موازنة الإيرادات والمصروفات:

بيـــان	مبلغ جزئى	مبلغ كلى	ملاحظات
الإيرادات		1484100	موارد مالية الصندوق هى الأتعاب المستحقة له والتى يأخذها من غلة الوقف (أجرة الناظر)
تطرح منها المصروفات:			
الأجور وما فى حكمها	960000		
مستلزمات سلعية	380000		
مستلزمات خدمية	130000		
		1470000	
الفائض (أو العجز)		14100	

على أن تعد موازنات فرعية لكل بند من بنود المصروفات
والفائض يرحل بصفة احتياطى للصندوق لمواجهة صرف زائد فى السنوات القادمة.

4- القوائم المالية التقديرية:

وفى النهاية نعد شكلا لكل من موازنة المركز المالى التقديرية وموازنة الدخل التقديرية للمال الوقفى وغلته ومع مراعاة أن هذه القوائم لا يدرج فيها ما يتعلق بمالية الصندوق ذاته كما سبق القول.

1/4: قائمة المركز المالى للوقف

بيــــان	السنة القادمة	السنة السابقة
الموجودات الوقفية:		
أراضى	26500000	38000000
مبانى	44900000	36000000
وسائل نقل للتأجير	11000000	10000000
أ. مالية	8300000	2000000
ذمم استصناع	500000	1000000
حسابات استثمارية بالبنوك	10000000	2000000
نقدية بالخزينة	350000	150000
مدينين	1500000	1600000
صافى أصول ثابتة	800000	850000
إجمالى الموجودات	103850000	101600000
حقوق مال الوقف والمطلوبات:		
رصيد مال الوقف	102000000	98000000
احتياطيات ومخصصات	350000	2000000
إجمالى حقوق مال الوقف	102350000	100000000
المطلوبات:		
غلة مستحقة لم تصرف لأصحابها	766000	214000
فائض الغلة	700	705000
مصروفات مستحقة	143300	41000
دائنون	490000	640000
إجمالى المطلوبات	1500000	1600000
إجمالى حقوق مال الوقف والمطلوبات	103850000	101600000

2/4: موازنة قائمة الدخل التقديرية:

بيـــــان	مبلغ جزئى	مبلغ كلى
الإيرادات (الغلة):		
إيجارات أراضى زراعية	1100000	
إيجارات مبانى	990000	
إيجارات وسائل نقل	3600000	
عائد الأوراق المالية	2704000	
أرباح حسابات الاستثمار على البنوك	700000	
أرباح بيع أوراق مالية	200000	
هبات ووصايا	600000	
إجمالى الإيرادات		9894000
يطرح منها نفقات الوقف:		
أجرة الناظر (أتعاب الصندوق)	1484100	
الزكاة والضرائب والرسوم	115900	
نفقة العمارة والصيانة	50000	
مخصص العمارة	989400	
إهلاك أصول ثابتة	125900	
إجمالى نفقات الوقف		2765300
صافى الغلة للتوزيع على المستحقين		7128700
المتوقع توزيعه		7128000
الفائض بعد التوزيع		700

وبهذا ننتهى من إلقاء الضوء على أهم المعلومات الخاصة بإعداد الخطط والموازنات فى الصناديق الوقفية.

نسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد،،

دكتور/ محمد عبد الحليم عمر